

0- 795375

На правах рукописи



Сорокин Валерий Александрович

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ  
ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством  
(Экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами: сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2011

Вх. ~~158/01-1221~~  
~~20.09.2011~~

Диссертация выполнена на кафедре теории менеджмента ФГБОУ ВПО «Нижегородский коммерческий институт».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Ефремова Марина Владимировна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Панов Александр Иванович  
доктор экономических наук, профессор  
Удалов Олег Федорович

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Нижегородский государственный инженерно-экономический институт»

Защита диссертации состоится 12 октября 2011 г. в 14.00 часов на заседании объединенного диссертационного Совета ДМ 220.047.03 при Нижегородской государственной сельскохозяйственной академии по адресу: 603107, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 97, ауд. 216.

Объявление о предстоящей защите и автореферат размещены на сайте Нижегородской государственной сельскохозяйственной академии <http://www.agri.sci-nnov.ru>

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия».

Автореферат разослан 8 сентября 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
к.э.н., доцент  
Тел.: 8(831) 462-62-92; факс: 466-06-84

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790525

*Козменков*

В.В. Козменков

**Актуальность диссертационного исследования.** За последние годы в экономике России наметились тенденции, которые коренным образом меняют роль оптовой торговли. Во-первых, произошло существенное нарастание интенсивности конкуренции на рынке оптовой торговли. К настоящему времени процесс становления оптовых структур, начатый в 90-е годы, завершен. Рынок оптовой торговли разделен между основными участниками, поэтому развиваться оптовики могут только за счет захвата ниш конкурентов. Во-вторых, за последние годы на внутреннем рынке потребительских товаров очень активно развиваются розничные торговые сети, которые работают напрямую с производителями товаров, избегая посредничества со стороны оптовиков. Эти обстоятельства вынуждают оптовые организации максимально приспосабливаться к новым экономическим условиям.

Неизбежное усиление конкуренции на внутреннем рынке заставит всех его участников, в том числе и организации оптовой торговли, сконцентрировать свои усилия на обеспечение собственного уровня конкурентоспособности в соответствии с требованиями рынка. Это может быть реализовано только путем целенаправленного управления конкурентными преимуществами, которое позволяет добиваться требуемого уровня конкурентоспособности максимально эффективно. Таким образом, управление конкурентоспособностью должно стать целевой функцией менеджмента оптовых организаций.

Актуальность выбранной темы для исследования определяется основополагающей ролью управления конкурентоспособностью в повышении эффективности деятельности организаций оптовой торговли как субъектов бизнеса, а также потребностью в разработке теоретических и методических основ управления конкурентоспособностью организаций, использование которых позволит им упрочить свои позиции на рынке оптовой торговли и обеспечить рост экономических показателей деятельности.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованию вопросов управления конкурентоспособностью и конкурентными преимуществами организаций посвящено достаточно большое количество работ зарубежных ученых. Среди них особенно авторитетными являются такие авторы, как Ансофф И., Друкер П., Карлоф Б., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Портер М., Самуэльсон П., Стиглер Дж., Уотермен Р., Хикс Дж. и другие.

Со стороны отечественных ученых интерес к данным вопросам обусловлен развитием рыночных отношений в России. Свое отражение это



нашло в трудах таких авторов, как Абрамишвили Г.Г., Азоев Г.Л., Анишкин Ю.П., Быков В.А., Головин И.В., Голубков Е.П., Долинская М.Г., Иванов И.Д., Коробов Ю.П., Маркин Р.Н., Миронов М.Г., Моисеева Н.К., Памбухчиянц В.К., Паюнов А.И., Рубин Ю.Б., Соловьев И.А., Спиридонов И.А., Стародубовская И.В., Уткин Э.А., Фатхутдинов Р.А., Шустов В.В., Юданов А.Ю., Яковлев А.М. и других.

В то же время, несмотря на повышенный интерес к данной проблематике со стороны зарубежных и отечественных ученых, вопросы управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли остаются еще недостаточно изученными. В российской науке пока не сформировались комплексные представления о механизме управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли. Остаются нерешенными вопросы выработки общепринятого понятийного аппарата в области конкурентоспособности, идентификации конкурентных преимуществ и алгоритма их создания, количественной оценки конкурентоспособности и конкурентных преимуществ для организаций оптовой торговли.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка теоретических и методических подходов к решению экономических проблем развития организаций оптовой торговли на основе совершенствования управления конкурентоспособностью организаций для более эффективной их адаптации к требованиям рынка.

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих основных задач:

- адаптировать теоретические аспекты конкурентоспособности организаций применительно к сфере услуг оптовой торговли на основе обобщения отечественного и зарубежного опыта;
- проанализировать состояние и оценить перспективы развития предпринимательской деятельности в сфере услуг оптовой торговли с учетом современных тенденций в экономике;
- выявить научные подходы и разработать методику оценки конкурентных преимуществ и конкурентоспособности организаций оптовой торговли;
- предложить и обосновать систему управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли и оценку ее эффективности;
- обобщить существующие представления по созданию конкурентных преимуществ и разработать предложения, направленные на совершенствование процесса управления ими в организациях оптовой торговли.

**Объект исследования.** В качестве объектов исследования выбраны организации оптовой торговли Приволжского федерального округа, специализирующиеся на реализации хозяйственных товаров.

**Предметом исследования** являются экономические отношения в области управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют научные работы зарубежных и отечественных авторов в области менеджмента, маркетинга, логистики и оценочной деятельности. Для обработки и анализа информации применялись следующие методы исследований: системный и процессный подходы; статистический, логический и структурный анализы; метод экспертных оценок.

**Информационную основу работы** составили:

- нормативно-правовые документы Российской Федерации;
- данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области;
- материалы периодической и научной печати;
- отчетные данные деятельности организаций оптовой торговли, а также результаты научных и практических разработок, выполненных при участии автора.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке экономически обоснованных предложений по совершенствованию управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли. В ходе исследования получены следующие научные результаты:

- развиты теоретические основы конкурентоспособности организаций оптовой торговли, в том числе уточнены понятия конкурентоспособности и конкурентных преимуществ, предложен их состав и классификация по следующим признакам: среда возникновения; правовой статус; срок действия на рынке; возможность управления; характер динамики; отношение к цене услуги; степень влияния на конкурентоспособность;
- на основе выявленных тенденций развития оптовой торговли в России и результатов анализа методов оценки конкурентоспособности организаций, развита и апробирована на практике методика оценки конкурентоспособности организаций оптовой торговли, базирующаяся на разработанных автором способах оценки конкурентных преимуществ;

– определены направления совершенствования процесса управления конкурентными преимуществами для обеспечения конкурентоспособности организаций оптовой торговли, в том числе выявлен тип и раскрыты особенности системы управления конкурентоспособностью, обобщены существующие представления по созданию конкурентных преимуществ и предложен алгоритм управленческих работ для реализации данного подхода;

– на основе выявленной взаимосвязи конкурентоспособности оптовых организаций с показателями их деятельности на рынке предложены подходы к оценке эффективности системы управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли, в том числе конкурентная карта рынка, позволяющая отследить изменение конкурентной позиции организации на рынке и способы количественного измерения эффективности системы управления.

**Практическая значимость результатов исследования** определяется их направленностью на эффективное развитие организаций оптовой торговли.

Положения и результаты исследования, представленные в данной работе по совершенствованию механизма управления конкурентными преимуществами и обеспечения конкурентоспособности организаций оптовой торговли, способствуют выбору более эффективных направлений их развития.

Методические положения диссертации используются в учебном процессе при преподавании таких дисциплин, как «Оценка бизнеса», «Оценка нематериальных активов», «Теория и практика оценочной деятельности» и «Экономика организации» в ФГБОУ ВПО «Нижегородский коммерческий институт».

**Апробация результатов исследования.** Ряд положений работы докладывались на III-й Региональной научной конференции «Россия и проблемы глобализации» (Нижний Новгород, 2002 г.) и региональной конференции «Проблемы развития сферы услуг в Приволжском федеральном округе» (Нижний Новгород, 2002 г.), а также были обсуждены на заседании кафедры экономического анализа и антикризисного управления Нижегородского коммерческого института (Нижний Новгород, 2011 г.).

**Внедрение результатов исследования.** Наиболее значимые результаты исследования нашли практическое применение в таких организациях оптовой торговли, как ООО ПКФ «ВолгаОптТорг» г. Нижний Новгород и ООО «Амико» г. Нижний Новгород. Общий экономический эффект от

внедрений предложений автора в практику деятельности данных организаций составил 768 тыс. руб.

**Публикации.** Основные положения исследования отражены в 10-ти научных статьях общим объемом 4,0 п.л., из которых авторских 3,75 п.л., в том числе одна работа – в издании, рекомендованном ВАК.

**Объем и структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 154 наименований, 12 приложений. Работа изложена на 173 страницах текста, содержит 15 таблиц и 21 рисунок.

## 2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснованы актуальность темы и степень ее разработанности, определены цель и задачи, предмет и объект исследования, а также раскрыта научная новизна и практическая значимость исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты конкурентоспособности организаций оптовой торговли» уточнены определения понятий в области конкурентоспособности организаций оптовой торговли, а также выделены, обоснованы и классифицированы конкурентные преимущества организаций оптовой торговли. Рассмотрена сущность и установлены особенности основных методов оценки конкурентоспособности, которые могут быть применимы для организаций оптовой торговли.

Во второй главе «Изучение конкурентоспособности организаций оптовой торговли» проведен анализ конкурентной среды и потенциальных возможностей рынка оптовой торговли. На основе предложенной конкурентной карты рынка выделены лидеры рынка оптовой торговли хозяйственными товарами ПФО и их конкурентные преимущества. Полученные результаты позволили оценить их конкурентоспособность с учетом располагаемых ими конкурентных преимуществ.

В третьей главе «Направления совершенствования управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли» определены тип и особенности системы управления конкурентоспособностью оптовых организаций. Обобщены существующие концепции управления конкурентными преимуществами и разработаны решения по совершенствованию процесса управленческих работ для обеспечения конкурентоспособности оптовых организаций. Установленная взаимосвязь конкурентоспособности оптовых организаций с показателями их деятельности на рынке позволила

предложить способы количественного измерения эффективности системы управления конкурентоспособностью.

В заключении сформулированы основные выводы по результатам исследования.

### **3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнены понятия «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества» для организаций оптовой торговли, предложен состав конкурентных преимуществ и их классификация**

Результаты анализа специальной литературы показали, что в настоящее время пока еще не сформировано общепринятое определение понятий «конкурентоспособность организации» и «конкурентные преимущества» для организаций оптовой торговли. Основываясь на проведенных исследованиях, автором уточнены и представлены определения, учитывающие специфику предпринимательской деятельности в сфере услуг оптовой торговли.

Конкурентоспособность организации оптовой торговли рассматривается как ее способность выработать и преобразовать предпринимательскую идею и располагаемые ресурсы (финансовые, материальные, трудовые и информационные) в конкурентные преимущества на оптовом рынке с целью сохранения или обеспечения роста прибыли и стоимости организации.

Таким образом, в основу конкурентоспособности организаций оптовой торговли ставятся конкурентные преимущества, которые необходимо создавать, поддерживать и максимально использовать. Их можно определить как превосходство организации оптовой торговли над конкурентами по ключевым факторам успеха на рынке, которое выгодно отличает ее для внешнего окружения и позволяет ей сформировать более востребованную клиентами на оптовом рынке услугу.

Уточнение понятийного аппарата в области конкурентоспособности, определение состава и классификационных группировок позволяют рассматривать конкурентные преимущества в качестве самостоятельного и полноценного объекта управления для менеджмента торговых организаций.

Определение состава и классификация конкурентных преимуществ для организаций оптовой торговли были проведены следующим образом (табл.1).



Таблица 1 – Классификация и состав конкурентных преимуществ организаций оптовой торговли

Признаки классификации	Виды конкурентных преимуществ
Среда возникновения	<p>1) Обусловленные факторами внутренней среды организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– количественный уровень предлагаемого товарного ассортимента;</li> <li>– уровень цен на предлагаемый товарный ассортимент;</li> <li>– качество поставки товара;</li> <li>– фактическое наличие предлагаемых товаров на складе;</li> <li>– возможность доставки товара клиентам транспортом оптовой организации;</li> <li>– наличие на данной территории своего представительства;</li> <li>– степень известности организации оптовой торговли на региональных рынках;</li> <li>– система ценовых скидок для клиентов;</li> <li>– отсрочка платежа за товар для постоянных клиентов;</li> <li>– льготные условия работы с поставщиками-производителями;</li> </ul> <p>2) Обусловленные факторами внешней среды организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общеэкономическое состояние региональных рынков, на которых работает организация оптовой торговли;</li> <li>– результаты политики органов государственной власти субъектов РФ в области развития торговли и товарных рынков;</li> <li>– уровень развития инфраструктуры регионального рынка;</li> <li>– наличие выгодного географического расположения организации;</li> <li>– наличие привилегий, предоставляемых отдельным организациям оптовой торговли органами государственной власти;</li> <li>– возможность изыскания кредитных финансовых ресурсов;</li> <li>– отсутствие или ограниченный характер административных барьеров в деятельности организации;</li> <li>– эффект масштаба;</li> </ul>
Правовой статус	<p>1) правового характера;</p> <p>2) неправового характера;</p>
Срок действия на рынке	<p>1) долгосрочные;</p> <p>2) среднесрочные;</p> <p>3) краткосрочные</p>
Возможность управления	<p>1) управляемые;</p> <p>2) ограниченно управляемые;</p> <p>3) неуправляемые</p>
Характер динамики	<p>1) устойчивые;</p> <p>2) нестабильные</p>
Отношение к цене услуги	<p>1) ценовые;</p> <p>2) неценовые</p>
Степень влияния на конкурентоспособность организации	<p>1) основные;</p> <p>2) второстепенные</p>

**2. На основе выявленных тенденций развития оптовой торговли в России и обобщения научных подходов к оценке конкурентоспособности организаций, развит и апробирована на практике методика оценки конкурентоспособности организаций оптовой торговли, базирующаяся на разработанных автором способах оценки конкурентных преимуществ**

Установлено, что в настоящее время в сфере услуг оптовой торговли наблюдаются серьезные изменения, вызванные развитием розничных торговых сетей, предпочитающих напрямую работать с производителями товаров, минуя оптовую торговлю. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики в 2010 году розничные торговые сети формировали в среднем по России 31,1% оборота розничной торговли (в 2009 году – 30,5%) и 16,2 % общего объема оборота розничной торговли (2009 год – 16,0%).

Данное обстоятельство меняет условия ведения предпринимательской деятельности на рынке, вынуждая организации оптовой торговли приспосабливаться к ним. В то же время приход на розничный рынок торговых сетей нельзя рассматривать как постепенное вырождение оптовой торговли. Объясняется это тем, что, во-первых, уже сейчас нарастает определенное сопротивление их экспансии как со стороны самих производителей, так и со стороны органов власти. Многие видят в приходе на рынок торговых сетей угрозу рыночным принципам. Во-вторых, торговым сетям не под силу полностью вытеснить с рынка оптовую торговлю, так как функции и содержание работ последней обуславливают ее востребованность со стороны других участников товародвижения.

Результаты проведенных исследований сферы услуг оптовой торговли позволяют сделать ряд выводов по состоянию и перспективам ее развития:

– средние темпы прироста оборота оптовой торговли за период 2006 – 2010 гг. опережают средний уровень инфляции в России за этот период на 5,96% в целом по России и на 2,49% по Приволжскому федеральному округу (ПФО), поэтому можно утверждать, что данная сфера деятельности развивается достаточно уверенно. Результаты могли быть еще значитель-

нее, если бы не кризисные явления в экономике России в 2009 году, которые существенно затронули и сферу оптовой торговли;

– доля организаций оптовой торговли в обороте достаточно весома и в целом стабильна, а темпы прироста их оборота за период 2006 – 2010 гг. опережают средний уровень инфляции в России за аналогичный период (по России на 9,41% и по ПФО на 2,87%). Все это говорит о том, что они занимают доминирующее и относительно устойчивое положение на рынке.

Таким образом, что рынок оптовой торговли России и ПФО в умеренной степени подвержен процессам конкуренции и является перспективным. Обусловлено это тем, что, во-первых, на рынке нет серьезных барьеров на входе, во-вторых, умеренная интенсивность конкуренции позволяет расширять свою деятельность на нем и работать с приемлемым уровнем рентабельности, в-третьих, положительные тенденции свидетельствуют о его скором восстановлении до докризисного уровня и значительном потенциале развития в будущем.

Анализ методов оценки конкурентоспособности организаций позволил выявить потребность в более совершенном методе оценки конкурентоспособности, который бы позволял дать количественную оценку конкурентным преимуществам, располагаемым организациями. Исходя из этого, предложена методика, позволяющая оценить конкурентоспособность организаций оптовой торговли, на основе реально располагаемых ими конкурентных преимуществ.

Расчет показателя конкурентоспособности организации оптовой торговли предложено проводить в несколько этапов:

Этап I. Количественная оценка наиболее значимых конкурентных преимуществ организаций оптовой торговли на *i*-м рынке. К ним следует относить только конкурентные преимущества, обусловленные факторами внутренней среды, так как они управляемы организацией, а остальные могут учитываться через поправочный коэффициент к рассчитанному показателю конкурентоспособности.

На основе экспертного метода у исследуемых организаций (ТПГ «Белый парус» (г. Н. Новгород), ЗАО «Нижегородоптхозторг» (г. Н. Новгород) и ООО ТФ «Спарк» (г. Самара)) были выявлены конкурентные преимущества. Это позволило в последующем провести их оценку, результаты которой представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Результаты оценки конкурентных преимуществ исследуемых организаций оптовой торговли

Конкурентные преимущества	ТПГ «Белый парус»	ЗАО «Нижегород-оптхоторг»	ООО ТФ «Спарк»
Количественный уровень предлагаемого товарного ассортимента, в %	100	60	50
Уровень цен на предлагаемый товарный ассортимент, в %	82,9	72,5	80,7
Качество поставки товара, в %	0	0	0
Фактическое наличие предлагаемых товаров на складе, в %	0	0	0
Возможность доставки товара клиентам транспортом оптовой организации, в %	0	0	0
Наличие на данной территории своего представительства, в %	29,4	38,8	50,8
Степень известности организации оптовой торговли на региональных рынках, в %	96	88	48
Система ценовых скидок для клиентов, в %	100	74,2	67,3
Отсрочка платежа за товар для постоянных клиентов, в %	0	0	0
Льготные условия работы с поставщиками-производителями, в %	0	0	0

Для примера приведем оценку количественного уровня предлагаемого товарного ассортимента ( $I_a$ ), которая проводится следующим способом:

$$I_a = \sum_{i=1}^n A_{\phi i} / \sum_{i=1}^k A_{\text{опт} i} \times 100 (\%), \quad (1)$$

где  $A_{\phi i}$  – фактическое количество позиций товарного ассортимента по  $i$ -той товарной группе, предлагаемых организацией оптовой торговли своим клиентам;

$A_{\text{опт} i}$  – оптимальное (или максимальное) количество позиций товарного ассортимента по  $i$ -той товарной группе, которые могла бы предложить организация оптовой торговли своим клиентам;

$n$  – фактическое количество товарных групп;

$k$  – оптимальное (или максимальное) количество товарных групп.

В качестве базового товарного ассортимента взят ассортимент ТПГ «Белый парус» как максимальный из всех исследуемых организаций, кото-

рый составляет 5000 позиций. Использование формулы 1 дает следующие результаты;

– ТПГ «Белый парус»:

$$I_a = 5000 / 5000 \times 100\% = 100\%$$

– ЗАО «Нижегородпхосторг»:

$$I_a = 3000 / 5000 \times 100\% = 60\%$$

– ООО ТФ «Спарк»:

$$I_a = 2500 / 5000 \times 100\% = 50\%;$$

Этап II. Оценка степени значимости конкурентного преимущества на i-м рынке.

На основе построения конкурентной карты рынка определена значимость конкурентных преимуществ. Исследуемые организации получили следующие результаты: ТПГ «Белый парус» – позиция 18; ЗАО «Нижегородпхосторг» – позиция 19; ООО ТФ «Спарк» – позиция 22. Выявлен лидер рынка – ТПГ «Белый парус», обладающий рядом конкурентных преимуществ, которые следует рассматривать в качестве наиболее значимых.

Согласно правилу Парето (правило 20/ 80) лишь 20% факторов обеспечивают 80% результата, поэтому конкурентные преимущества следует разбить на группы:

1. Конкурентные преимущества лидера рынка. Обеспечивают 80% результата, поэтому вес группы в долях – 0,8. В группе вес каждого из них одинаков и составляет 0,2, так как у лидера их 4;

2. Второстепенные конкурентные преимущества. Обеспечивают лишь 20% вклада в результат и вес группы в долях – 0,2. В группе 6 конкурентных преимуществ, поэтому вес каждого – 0,033;

Этап III. Расчет показателя конкурентоспособности организации оптовой торговли на i-м рынке ( $K_{orgi}$ ) можно провести по формуле:

$$K_{orgi} = \sum_{j=1}^k \alpha_{ji} \times \beta_{ji}, \quad (2)$$

где  $\alpha_{ji}$  – количественная оценка j-го конкурентного преимущества на i-м рынке, в %;

$\beta_{ji}$  – значимость j-го конкурентного преимущества на i-м рынке, в долях;

k – количество конкурентных преимуществ у организации на i-м рынке.

Проведенные расчеты показали, что самый высокий показатель конкурентоспособности у ТПГ «Белый парус» (76,75%). На большом отрыве находятся ЗАО «Нижегородпхосторг» (60,22%) и ООО ТФ «Спарк» (50,88%), разрыв между которыми незначителен.

### **3. Определены направления совершенствования управленческой деятельности в целях обеспечения конкурентоспособности организаций оптовой торговли**

В настоящее время управление конкурентоспособностью в сфере услуг оптовой торговли не выступает в качестве целевой функции менеджмента организаций оптовой торговли. Отсутствие объединяющей цели не может придать такому управлению целенаправленный характер, делая управление конкурентоспособностью в рамках существующих систем управления организаций оптовой торговли неэффективным.

Наметившееся в последнее время усиление конкурентной борьбы в сфере услуг оптовой торговли обуславливает необходимость включения в систему управления организации соответствующего элемента, основной задачей которого было бы управление конкурентоспособностью. Учитывая сущность этой экономической категории, управление ею следует рассматривать как управление конкурентными преимуществами и если оно эффективно, то позволяет организации обеспечить конкурентоспособность на требуемом уровне и с минимальными издержками.

Анализируя существующие архетипы систем управления, необходимо признать, что для управления конкурентными преимуществами и обеспечения конкурентоспособности организации наилучшим образом подходит система рефлексивного управления, обладающая следующими особенностями:

- способность к адаптации, т.е. приспособлению к изменяющимся условиям внешней среды, что очень важно для систем управления, обеспечивающих конкурентоспособность организации;
- наличие блока знаний, содержащего соответствующую информацию, без которой невозможно выработать оптимальное управляющее воздействие для такого сложного и комплексного объекта, как конкурентные преимущества организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды;

– отражение процесса управления и его результатов, получаемых в виде обратной связи, не является очевидным и поэтому нуждается в интерпретации, которую могут провести только системы, обладающие специальным блоком – интерпретатором.

Именно этот класс систем характеризуется вводом специального элемента – интерпретатора для перестройки и самоорганизации моделей и алгоритмов знаний. Основная задача этого блока заключается в распознавании воздействий внешней среды и подготовке ответной реакции объекта управления. Подобные действия осуществляются с помощью специальных процедур, реализуемых в интерпретаторе, таких как выделение причинно-следственных цепочек, обнаружение закономерностей, идентификация факторов и т.п. Кроме того, в интерпретаторе реализуются и специальные вычислительные процедуры, позволяющие строить статистические модели с целью их использования в блоке знаний.

Создание организациями оптовой торговли подобных систем управления в рамках существующих организационных структур позволит получить на выходе полноценный готовый продукт в виде требуемой конкурентоспособности. Достижение этой цели должно носить закономерный, а не случайный характер и быть результатом целенаправленных действий со стороны менеджмента организаций.

Обобщение существующих научных представлений по управлению конкурентными преимуществами позволило предложить следующую логическую последовательность обеспечения конкурентоспособности организаций оптовой торговли: уровень конкурентоспособности на начальном этапе → идентификация необходимых конкурентных преимуществ → полный набор действий по созданию необходимых конкурентных преимуществ → достижение заданного уровня конкурентоспособности на завершающем этапе. Подобная последовательность позволяет добиваться требуемого уровня конкурентоспособности за счет концентрации ресурсов и усилий на создании только необходимых организации конкурентных преимуществ.

Разработанный алгоритм управленческих работ по обеспечению конкурентоспособности организаций оптовой торговли представлен на рис. 1.

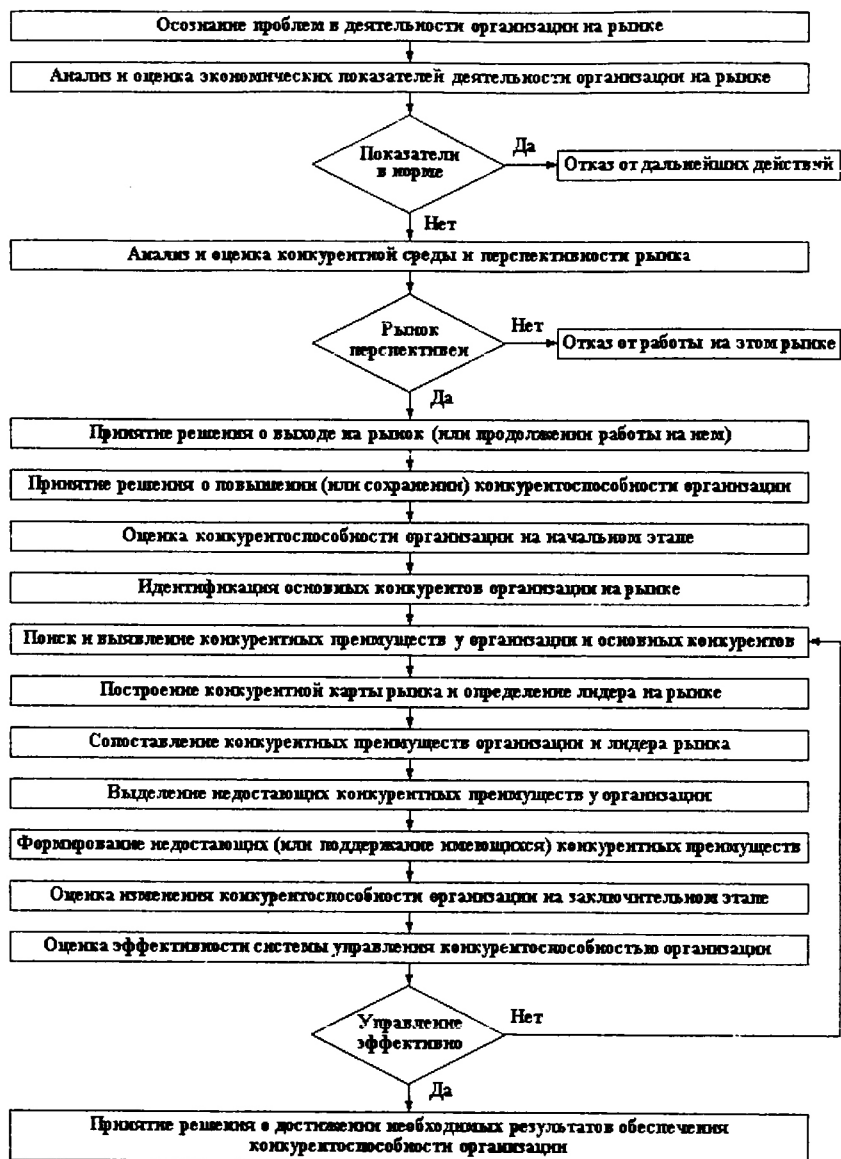


Рис. 1 – Алгоритм управленческих работ по обеспечению конкурентоспособности организаций оптовой торговли



Важным элементом обеспечения конкурентоспособности является ее мониторинг, который включает в себя, во-первых, периодическое наблюдение за конкурентной ситуацией на рынке и положением организации оптовой торговли относительно своих конкурентов, во-вторых, оценку конкурентоспособности организации и, в-третьих, прогноз развития конкурентной ситуации и конкурентоспособности организации на рынке. Предлагаемая схема мониторинга показана на рис. 2.

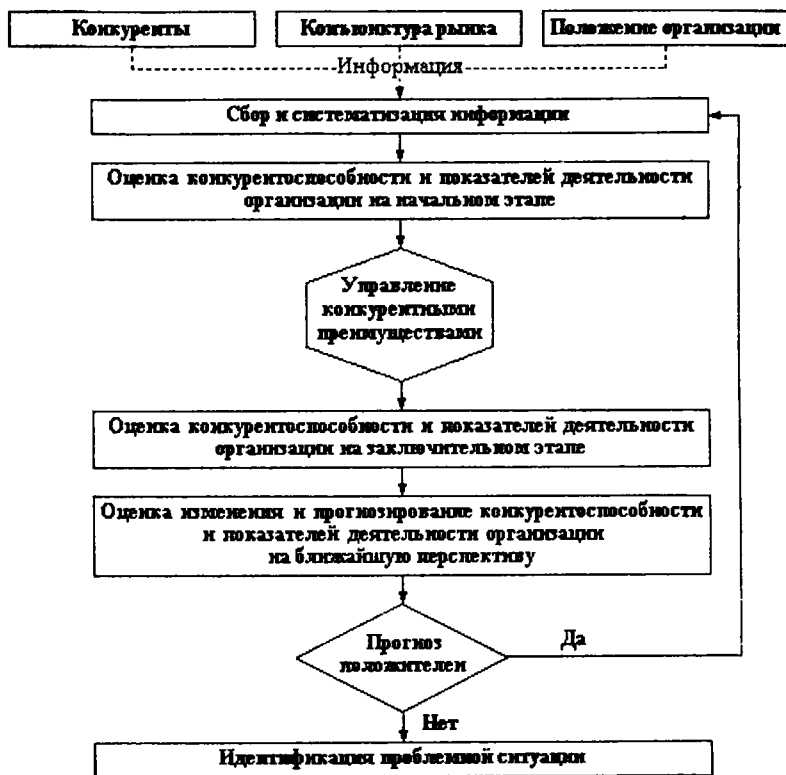


Рис. 2 – Схема мониторинга конкурентоспособности организации оптовой торговли

Основным элементом обеспечения конкурентоспособности организаций оптовой торговли является процесс формирования новых и поддержания имеющихся конкурентных преимуществ, который представлен в следующем виде (рис. 3).

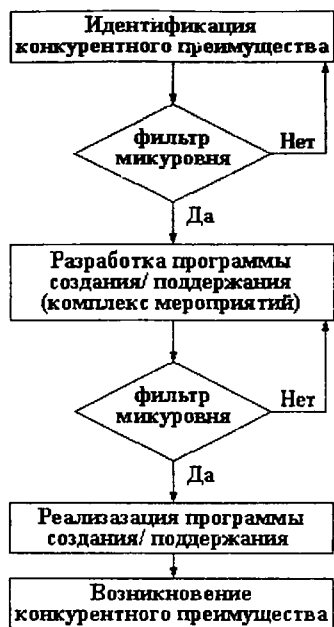


Рис. 3 – Схема формирования и поддержания конкурентных преимуществ организацией оптовой торговли

В представленной схеме процесс формирования и поддержания конкурентных преимуществ начинается с идентификации тех из них, которые организация оптовой торговли планирует создать. Когда они определены, то их необходимо пропустить через фильтр макроуровня. Он учитывает влияние рыночных факторов и позволяет отсеять конкурентные преимущества низкой степени значимости: если значимость для потребителя высока, то их создание следует признать целесообразным (в схеме «да»), а если нет, то их создание следует признать нецелесообразным (в схеме «нет») и отказаться от дальнейших действий по их созданию.

Для создания конкурентного преимущества необходимо разработать соответствующую программу действий, пропустив ее через фильтр микроуровня. Он учитывает ресурсные возможности организации и если затраты приемлемы, то конкурентное преимущество следует признать целесообразным, а если оно признано нецелесообразным, то следует пересмотреть программу с учетом своих возможностей.

Реализация выбранной программы является заключительным этапом и должна осуществляться следующим образом (рис. 4):



Рис. 4 – Принципиальная схема управления процессом создания конкурентного преимущества

Преобразование ресурсов через реализацию выбранной программы позволит организации оптовой торговли получить недостающие конкурентные преимущества, обеспечивающие необходимый уровень конкурентоспособности.

**4. Установлена связь конкурентоспособности организации с показателями ее деятельности на рынке, предложены подходы к оценке эффективности системы управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли**

В настоящее время большинством экономистов в качестве базовой основы развития бизнеса принята концепция управления стоимостью. Содержание ее заключается в том, что управление должно быть нацелено на обеспечение максимального роста рыночной стоимости организации, а наиболее приемлемый показатель, позволяющий адекватно оценить стоимость и деятельность данной организации, – это поток денежных средств, генерируемый ею.

Многие исследователи, изучая проблемы обеспечения конкурентоспособности организаций, основные свои усилия сосредоточивают на определении того, как достичь требуемого уровня конкурентоспособности. При этом то, что происходит после достижения этого уровня, они считают очевидным и выносят эти вопросы за рамки исследований. По нашему мнению, это не совсем правильно, так как конкурентоспособность не может выступать в виде конечной цели для собственника организации, потому что она еще не имеет стоимостного измерения.

Следует учитывать, что именно конкурентоспособность организации определяет ее конкурентную позицию на рынке, основными характеристиками которой являются занимаемая доля рынка и темпы ее прироста. Как показатель доля рынка организации не является стабильной. Ее изменения обусловлены ростом или падением конкурентоспособности организации, поэтому сам прирост доли рынка следует рассматривать как реакцию рынка на изменение ее конкурентоспособности.

Как показатель доля рынка организации рассчитывается через сопоставление ее объема продаж с емкостью рынка. Если эту зависимость изменить и через нее выразить объем продаж, то он будет определяться как произведение доли рынка на емкость рынка. Объем продаж организации на рынке во многом определяет ее прибыль. Максимальный размер прибыли, который может получить организация на рынке, определяется как произведение объема продаж на уровень доходности рынка. Прибыль организации тесно связана с другим показателем – стоимостью организации – и чем выше прибыль организации, тем выше и ее стоимость.

Таким образом, имеет место цепочка взаимообусловленных показателей, которая выглядит следующим образом: конкурентоспособность → темп прироста рыночной доли → доля рынка → объем продаж → прибыль → стоимость. Изменение конкурентоспособности организации вне зависимости от ее роста или снижения приводит к аналогичным изменениям в этой цепочке и возникновению «волнового эффекта». Например, рост конкурентоспособности приводит к росту темпов прироста рыночной доли, а это ведет к росту доли рынка и далее по цепочке.

В то же время сам рынок через определенные показатели может вызывать «волновой эффект». Можно привести следующие цепочки показателей:

- емкость рынка → объем продаж → прибыль → стоимость;
- доходность рынка → прибыль → стоимость.

Действие «волновых эффектов» как со стороны организации, так и со стороны рынка может приводить к их интерференции, т.е. к взаимному усилению или ослаблению, в зависимости от их характера, что будет отражаться в конечных показателях деятельности организации оптовой торговли.

Установленная связь конкурентоспособности организации с показателями ее деятельности позволяет подойти к оценке эффективности системы управления конкурентоспособностью с помощью предложенной конкурентной карты рынка, отражающей любые изменения в конкурентной позиции организации на рынке (рис. 5).

Темпы прироста рыночной доли, %	Быстро улучшающаяся конкурентная позиция (более 10%)	1	21	16	11	6	1
	Улучшающаяся конкурентная позиция (от 3% до 10%)	2	22	17	12	7	2
	Стабильная конкурентная позиция (от 3% до – 3%)	3	23	18	13	8	3
	Ухудшающаяся конкурентная позиция (от – 3% до – 10%)	4	24	19	14	9	4
	Быстро ухудшающаяся конкурентная позиция (менее – 10%)	5	25	20	15	10	5
			5	4	3	2	1
			Аутсай- деры рынка (менее 1%)	Слабая конку- рентная позиция (от 1% до 5%)	Средняя конкурен- тная позиция (от 5% до 10%)	Сильная конку- рентная позиция (от 10% до 15%)	Лиде- ры рынка (свыше 15%)
			Доля рынка, %				

Рис. 5 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Оценку эффективности системы управления конкурентоспособностью организации оптовой торговли можно провести и следующими способами:

1) *на основе изменения доли рынка организации.* Взаимосвязь конкурентоспособности организации с занимаемой ею долей рынка позволяет провести оценку следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{укп}} = (K_{\text{орг2}} - K_{\text{орг1}}) / K_{\text{орг1}} \times 100 = (D_{\text{р2}} - D_{\text{р1}}) / D_{\text{р1}} \times 100 (\%), \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{укп}}$  – эффективность управления конкурентными преимуществами организации ( $\mathcal{E}_{\text{укп}} \geq 0$ ), в %;

$K_{\text{орг1}}$  и  $K_{\text{орг2}}$  – уровень конкурентоспособности организации до и после реализации выбранной программы действий, в %;

$D_{\text{р1}}$  и  $D_{\text{р2}}$  – доля рынка, занимаемая организацией до и после реализации выбранной программы действий, в %;

2) *на основе изменения стоимости организации.* В условиях относительной стабильности рынка любые изменения в конкурентоспособности организации будут отражаться на ее стоимости, поэтому оценку можно провести по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{укп}} = (C_{\text{п2}} - C_{\text{п1}}) / C_{\text{п1}} \times 100 (\%), \quad (4)$$

где  $C_{\text{п1}}$  и  $C_{\text{п2}}$  – стоимость организации до и после реализации выбранной программы действий по управлению конкурентными преимуществами, руб.;

3) *на основе изменения выработки работника.* На выработку работников оказывают влияние как количественные, так и качественные изменения, происходящие в деятельности организации. Все эти изменения в конечном итоге отражаются в приросте товарооборота и если его очистить от влияния количественных факторов, то останутся только изменения, обусловленные влиянием качественных факторов.

Изменение товарооборота организации за счет количественных факторов.

$$\Delta T_{\text{кол}} = \Delta T_{\text{р}} / \Delta T_{\text{общ}} \times 100\%, \quad (5)$$

где  $\Delta T_{\text{кол}}$  – прирост товарооборота за счет количественных факторов, в %;

$\Delta T_{\text{р}}$  – прирост товарооборота за счет изменения численности работников, руб.;

$\Delta T_{\text{общ}}$  – общий прирост товарооборота организации за период, руб.;

Эффективность управления определяется через прирост товарооборота организации за счет качественных факторов:

$$\mathcal{E}_{\text{укп}} = \Delta T_{\text{кач}} = 100\% - \Delta T_{\text{кол}} \quad (6)$$

где  $\Delta T_{\text{кач}}$  – прирост товарооборота за счет качественных факторов, в %;

4) *на основе фактического анализа прибыли организации.* Любая экономическая деятельность предполагает не только наличие затрат, но и получение прибыли, поэтому сопоставление этих показателей позволяет оценить, насколько эффективно управление конкурентными преимуществами организации;

5) *на основе использования показателей эффективности инвестиционных проектов.* Создание или поддержание конкурентных преимуществ рассматривается в качестве инвестиционного проекта, для оценки которого используются такие показатели, как чистый дисконтированный доход, индекс доходности и т.д.

На основе данных по товарообороту рынка оптовой торговли хозяйственными товарами и объемов продаж исследуемых оптовых организаций определены средние значения показателей доли рынка и темпов ее прироста с 2006 по 2010 год, которые составляют:

- ТПГ «Белый парус»: доля рынка – 1,38%, темп прироста – 0,8%;
- ЗАО «Нижегородпхотторг»: доля рынка – 1,02%, темп прироста – -3,1%;
- ООО ТФ «Спарк»: доля рынка – 0,91%, темп прироста – 3,54%.

При сохранении существующей динамики доли рынка у исследуемых организаций в течение 3-летнего периода значение этого показателя составит (расчет производится на основе первой функции сложных процентов):

- ТПГ «Белый парус»:  
 $D_{p2} = 1,38\% \times (1 + 0,008)^3 = 1,41\%$
- ЗАО «Нижегородпхотторг»:  
 $D_{p2} = 1,02\% \times (1 + (-0,031))^3 = 0,93\%$
- ООО ТФ «Спарк»:  
 $D_{p2} = 0,91\% \times (1 + 0,0354)^3 = 1,01\%$

Располагаемые результаты позволяют оценить эффективность управления конкурентными преимуществами с использованием формулы (3):

- ТПГ «Белый парус»:  
 $\mathcal{E}_{\text{упиI}} = (1,41\% - 1,38\%) / 1,38\% \times 100\% = 2,17\%$
- ЗАО «Нижегородпхотторг»:  
 $\mathcal{E}_{\text{упиII}} = (0,93\% - 1,02\%) / 1,02\% \times 100\% = -8,82\%$
- ООО ТФ «Спарк»:

$$\text{Э}_{\text{уплп}} = (1,01\% - 0,91\%) / 0,91\% \times 100\% = 10,99\%$$

Полученные результаты свидетельствуют о достаточно эффективном управлении в ТПГ «Белый парус» и ООО ТФ «Спарк» (ТПГ «Белый парус» – 2,17% и ООО ТФ «Спарк» – 10,99%). ЗАО «Нижегородпххозторг» находится в несколько худшей ситуации, так как данный показатель имеет большое отрицательное значение (-8,82%). В связи с этим менеджменту этой торговой организации необходимо пересмотреть имеющиеся положения стратегии развития в части обеспечения конкурентоспособности.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ**

##### ***Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК***

1. Сорокин, В.А. Проблемы обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий при вступлении России в ВТО / В.А. Сорокин // Инновации. – 2007. – №3 (101). – 1 п.л.

##### ***Статьи в других научных изданиях***

2. Соболев, В.Ю. Вступление России во Всемирную торговую организацию: последствия для регионов (на примере Нижегородской области) / В.Ю. Соболев, В.А. Сорокин // Россия и проблемы глобализации: Материалы III-й Региональной научной конференции 15 апреля 2002 г. – Н. Новгород: НКИ, 2002. – 0,2 п.л.

3. Сорокин, В.А. Состояние и перспективы развития потребительского рынка товаров и услуг Нижегородской области / В.А. Сорокин // Сборник научных статей аспирантов и соискателей НКИ. Вып. 5. – Н. Новгород: НКИ, 2002. – 0,4 п.л.

4. Сорокин, В.А. Состояние и перспективы развития торговой сферы Нижегородского региона в связи с предстоящим вступлением России во Всемирную торговую организацию / В.А. Сорокин // Сборник научных статей аспирантов и соискателей НКИ. Вып. 5. – Н. Новгород: НКИ, 2002. – 0,4 п.л.

5. Соболев, В.Ю. Оценка конкурентоспособности предприятий сферы оптовой торговли / В.Ю. Соболев, В.А. Сорокин // Вестник НКИ. Вып. 10. – Н. Новгород: НКИ, 2006. – 0,3 п.л.



6. Сорокин, В.А. Классификация конкурентных преимуществ предприятий сферы оптовой торговли / В.А. Сорокин // Вестник НКИ. Вып. 10. – Н. Новгород: НКИ, 2006. – 0,3 п.л.

7. Сорокин, В.А. Подходы к формированию конкурентных преимуществ в сфере оптовой торговли / В.А. Сорокин // Сборник научных статей аспирантов и соискателей НКИ. Вып. 13. – Н. Новгород: НКИ, 2006. – 0,3 п.л.

8. Сорокин, В.А. Определение емкости рынка лакокрасочной продукции Нижегородского региона / В.А. Сорокин // Вестник НКИ. Вып. 12. – Н. Новгород: НКИ, 2007. – 0,25 п.л.

9. Сорокин, В.А. Особенности управления конкурентоспособностью организаций оптовой торговли / В.А. Сорокин // Вестник НКИ. Вып. 16. – Н. Новгород: НКИ, 2010. – 0,35 п.л.

10. Сорокин, В.А. Конкурентоспособность организации как фактор, движущий ее стоимость / В.А. Сорокин // Вестник НКИ. Вып. 17. – Н. Новгород: НКИ, 2011. – 0,5 п.л.





10 ~